

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**“UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DO
PROGRAMA BNDES PROCOPA TURISMO
SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE”**

MARCUS VINICIUS MACEDO ALVES

ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO PITASSI

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2018.

**“UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROGRAMA BNDES PROCOPA
TURISMO SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE”**

MARCUS VINICIUS MACEDO ALVES

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional em Administração
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estado
empreendedor, Bancos de desenvolvimento
e Sustentabilidade.

ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO PITASSI

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2018.

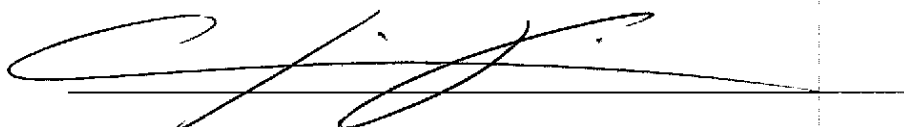
**“UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROGRAMA BNDES PROCOPA
TURISMO SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE”**

MARCUS VINICIUS MACEDO ALVES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Avaliação: **APROVADO**

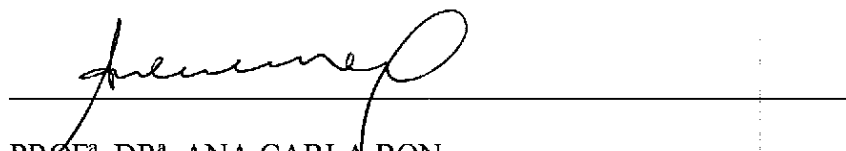
BANCA EXAMINADORA:



PROF. DR. CLAUDIO PITASSI (ORIENTADOR)
INSTITUIÇÃO: FACULDADES IBMEC



PROF.ª DR.ª. ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA
INSTITUIÇÃO: FACULDADES IBMEC



PROF.ª DR.ª. ANA CARLA BON
INSTITUIÇÃO: UNESA - MADE

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2018.

FICHA CATALOGRÁFICA

A474

Alves, Marcus Vinicius Macedo.

Uma análise dos resultados do programa BNDES
Procopa Turismo sob a ótica da sustentabilidade. / Marcus
Vinicius Macedo Alves. - Rio de Janeiro: [s.n.], 2018.
64 ; il.

Dissertação de Mestrado Profissional em
Administração do IBMEC.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Pitassi.

1. Sustentabilidade 2. Turismo 3. Banco de
desenvolvimento 4. BNDES 5. Estado empreendedor I.
Título

CDD 338.4791

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Luciara, Bruno e Rodrigo, entes amados que me apoiaram durante todo esse período dedicado ao mestrado. Nas inúmeras horas que se privaram da minha presença, sabiam que as conquistas requerem esforço e dedicação, e foram fundamentais no atingimento desse objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais Domingos e Therezinha pelo esforço e perseverança na educação dos filhos. A segurança e o bom ambiente familiar foram fundamentais para meu desenvolvimento. Os princípios morais e a ética ensinados foram essenciais para a minha formação como cidadão.

Agradeço a minha esposa e filhos pelo sentido que me dão à vida. Sem esse núcleo familiar maravilhoso não haveria a motivação que tenho hoje para lutar por um mundo melhor e mais justo.

Agradeço ao meu orientador que me mostrou a beleza e importância de um estudo científico feito com rigor, colaborando com a evolução da ciência e, acima de tudo, buscando uma sociedade que olhe para todos com justiça e fraternidade.

Agradeço aos colegas de trabalho Tiago Peroba e Job Rodrigues pelo apoio e motivação que me passaram, facilitando o cumprimento de mais essa jornada que agora se encerra.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar como o BNDES, por meio do programa Procopa Turismo, contribuiu para a definição e execução de uma estratégia voltada para a sustentabilidade nas empresas brasileiras de hotelaria. O estudo mostrou que os investimentos em sustentabilidade das empresas ainda se guiam principalmente por uma lógica econômica. O peso das questões de sustentabilidade em suas estratégias ainda se mostra incipiente, mas com claros sinais de avanço. Por outro lado, a vertente social, tão urgente e necessária para nosso país, ainda não aparece com o destaque necessário nas organizações. O trabalho mostrou ainda que o programa Procopa Turismo mudou a forma como o assunto sustentabilidade passou a ser tratado em parcela dos grupos empresariais pesquisados. Destacou, ainda, a importância de se ter uma linha de crédito adequada para sensibilizar e estimular os investimentos em sustentabilidade das empresas. E conclui que a fórmula utilizada nessa iniciativa merece ser replicada em outros programas do BNDES, havendo espaço para aperfeiçoamentos.

Palavras Chave: Sustentabilidade, BNDES, Bancos de Desenvolvimento, Estado Empreendedor.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate how the BNDES, through the Procopa Turismo program, contributed to the definition and execution of corporate strategy focused on sustainability in Brazilian hospitality companies. The study showed that investments in corporate sustainability are still mainly driven by economic logic. The weight of environmental issues in their strategies is still incipient, but with clear signs of progress. On the other hand, the social aspect, so urgent and necessary for our country, still does not appear with the necessary emphasis in organizations. The work also showed that the Procopa Turismo program changed the way the sustainability issue was treated in a portion of the business groups surveyed. It also highlighted the importance of having an adequate credit line to raise awareness and stimulate investments in corporate sustainability. And it concludes that the formula used in this initiative deserves to be replicated in other BNDES programs, with room for improvement.

Key Words: Sustainability, BNDES, Development Banks, Entrepreneurial State.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de George et al. (2016) - adaptado	12
Tabela 2 – Resultados do BNDES Procopa Turismo	19
Tabela 3 – Informações sobre os entrevistados	21
Tabela 4 – Modelo de George et al. (2016) – adaptado – Questões relacionadas à pesquisa ..	28

LISTA DE ABREVIATURAS

BC	Banco Central
BD	Bancos de Desenvolvimento
BDC	Business Development Bank of Canada
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CMN	Conselho Monetário Nacional
IFD	Instituições Financeiras de Desenvolvimento
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NBR	Norma Brasileira
NTN-B	Notas do Tesouro Nacional série B
OMT	Organização Mundial do Turismo
PRSA	Política de Responsabilidade Social e Ambiental
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SNE	Sistemas Nacionais de Empreendedorismo
SNF	Sistemas Nacionais de Fomento
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>

TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
TLP	Taxa de Longo Prazo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	ESTADO EMPREENDEDOR.....	5
2.2	BANCOS DE DESENVOLVIMENTO	7
2.3	SUSTENTABILIDADE.....	9
2.4	O BNDES E A SUSTENTABILIDADE.....	13
2.5	O PROGRAMA BNDES PROCOPA TURISMO.....	15
3	METODOLOGIA	20
4	APRESENTAÇÃO DOS CASOS PESQUISADOS	24
4.1	HOTEL ALFA	24
4.2	HOTEL BETA	25
4.3	HOTEL GAMA.....	26
5	PONTOS DE DESTAQUE NAS ENTREVISTAS.....	27
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
7	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
	APÊNDICE A	48
	APÊNDICE B	51

1 INTRODUÇÃO

Existe uma percepção geral hoje de que o mundo enfrenta grandes desafios ambientais e sociais, e diversas ações vêm sendo feitas no intuito de atacar esses problemas. No pensamento de Glemarec e Oliveira (2012), mesmo se registrando que a consciência social e ambiental aumentou nas últimas duas décadas, existindo muitos bons exemplos de desenvolvimento sustentável em pequena escala, o mundo tornou-se perigosamente mais insustentável nesse período.

Esses desafios integram os chamados *grand challenges* (grandes desafios), que são formulações de problemas globais que podem ser abordadas de forma plausível através de um esforço coordenado e colaborativo (George et al., 2016).

Há também os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030 (ODS), acordada por 193 países em 2015, que veio substituir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que abrangia o período de 2000-2015. Seu escopo é mais abrangente e ambicioso, sendo seus objetivos centrais a retomada do crescimento, a redução das vulnerabilidades e choques; e a facilitação de ações coletivas para enfrentar questões como pandemias e crises financeiras e de dívida (Bhattacharya et al., 2018).

Segundo Bhattacharya et al. (2018), essa agenda requer uma ação governamental para alcançar escala e efetividade. Além disso, os bancos de desenvolvimento têm um papel central nessa tarefa pela sua capacidade em auxiliar no fortalecimento das políticas e finanças públicas das nações.

Todos os setores produtivos da economia estão sendo desafiados a tomar medidas que minimizem o risco planetário e ainda melhorem as condições de vida de seus cidadãos. Entretanto, implementar serviços sustentáveis no mercado ainda é um desafio para empresas de qualquer setor, inclusive o turístico (Coelho, Gosling e Gonçalves, 2013).

Em 2010, com a aproximação da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e da Olimpíada de 2016 e a necessidade de investimentos para a expansão e modernização da rede hoteleira nacional, o BNDES lançou um programa denominado Procopa Turismo que visava disponibilizar financiamento em condições diferenciadas para os empresários do setor. Além de oferecer crédito com prazos mais longos do que os usualmente praticados à época, o programa do BNDES inovou ao incorporar questões de sustentabilidade, estimulando investimentos em construções verdes e projetos socialmente responsáveis.

Destaca-se que o foco do programa não foi medir se a oferta de leitos para a Copa do Mundo seria suficiente ou não. O intuito da pesquisa foi avaliar a efetividade do apoio sob o prisma da sustentabilidade.

Entende-se que esse estudo é importante para o BNDES e para a sociedade. Para o BNDES: 1) para verificar, do ponto de vista da sustentabilidade, se os objetivos que motivaram a criação do Procopa Turismo foram atingidos e se a mesma metodologia deve ser replicada em novos programas; e 2) como executor de políticas definidas pelo governo federal, para avaliar

sua capacidade de exercer influência sobre as estratégias de sustentabilidade das empresas apoiadas. Para a sociedade, como uma indicação da capacidade de o estado tomar para si um papel de liderança no que tange o desenvolvimento sustentável do país.

Partindo das ideias de Bresser-Pereira (2006), a pesquisa teórica terá como ponto de partida uma análise do estado empreendedor, que defende que o fator principal que determina a maior ou menor aceleração do desenvolvimento capitalista é a existência ou não de uma estratégia nacional de desenvolvimento.

Em seguida será destacada uma das ferramentas desse estado empreendedor: as agências ou bancos de fomento, criados no século XIX com o objetivo de atuar ativamente no estímulo e no financiamento para o desenvolvimento econômico. Procurar-se-á justificar a existência dos bancos de desenvolvimento e definir os seus principais papéis, inserindo-os dentro das instituições financeiras de desenvolvimento e do sistema nacional de fomento.

No bloco seguinte abordar-se-á a questão da sustentabilidade, começando por destacar uma linha atual de pensamento, o da suficiência, e apresentando as lentes teóricas que serão utilizadas para analisar as informações colhidas nas entrevistas. A primeira, desenvolvida por Elkington (1994), é o *triple bottom line* (TBL) ou tripé da sustentabilidade, que considera os aspectos ambiental, econômico e social, e ressalta a necessidade de harmonia entre essas três dimensões para se garantir uma sustentabilidade de longo prazo. Glemarec e Oliveira (2012) destacam que a tarefa não é fácil, dado o desafio que é a integração desses aspectos em diferentes contextos e a incorporação de interesses de longo prazo nas decisões e implementações políticas.

O segundo modelo teórico é inspirado na hierarquia de necessidades de Maslow, que foi desenvolvido por professores da Universidade de Scranton, na Pensylvania, EUA (Brumagim e Cann, 2012).

Fechando o capítulo do referencial teórico será analisada a posição e as ações do BNDES frente aos desafios impostos pela questão de sustentabilidade, tendo como fonte primária as próprias informações disponibilizadas pelo banco de desenvolvimento em seu site.

Esse trabalho vem colaborar com uma agenda de pesquisa proposta por Mazzucato e Penna (2016), numa visão desenvolvimentista, inovadora e evolutiva da economia, que propõem estudos de casos relacionados aos bancos de desenvolvimento e seus programas, de forma a identificar estruturas, ferramentas e políticas que aumentem a efetividade das ações desses bancos.

O presente trabalho tem como objetivo identificar como o BNDES, por meio do programa Procopa Turismo, contribuiu para a definição e execução de uma estratégia voltada para a sustentabilidade nas empresas brasileiras de hotelaria.

Esse objetivo será atingido através de um estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, realizado por meio de entrevistas com executivos de três empresas de um universo de 15 hotéis apoiados pelo BNDES no âmbito do Procopa Turismo.

As análises realizadas no âmbito desse estudo auxiliaram na construção de um padrão de significado relacionado à efetividade do apoio governamental, por meio de seu banco federal de desenvolvimento, à questão da sustentabilidade nas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo bibliográfico está separado em quatro blocos: estado empreendedor, bancos de desenvolvimento, sustentabilidade e o BNDES e a sustentabilidade.

2.1 ESTADO EMPREENDEDOR

Bresser-Pereira (2006) defende que o fator principal que determina a maior ou menor aceleração do desenvolvimento capitalista é a existência ou não de uma estratégia nacional de desenvolvimento. Em sua opinião, o estado, na sua qualidade de principal instituição normativa de uma sociedade moderna, torna-se, como instituição organizacional, o instrumento por excelência da ação coletiva da nação para promover o desenvolvimento econômico se esta é suficientemente forte para formular uma estratégia nacional.

Na mesma linha, Mazzucato (2013) defende que os estados nacionais devem ter um papel empreendedor, assumindo principalmente os investimentos em áreas cercadas de incerteza. Ela traz três pontos principais em relação a esse estado empreendedor: primeiro combate a ideia de que quem faz inovação é o setor privado em razão de o estado ser lento e ineficiente; segundo, defende que o estado é importante porque toma para si os grandes riscos, aqueles que a iniciativa privada se nega a absorver; e por fim, que os estados devem criar mecanismos que os remunerem pelos riscos tomados quando as iniciativas são bem sucedidas.

Além disso, Mazzucato (2015) defende a ideia de que um estado empreendedor deve ter uma atuação audaciosa na busca pelo desenvolvimento. Na sua visão, os formuladores das políticas públicas devem ser ambiciosos, de forma a viabilizar um crescimento mais inteligente e sustentável. Cabe ao estado endereçar e liderar um processo em direção a uma nova dinâmica social e a novos paradigmas tecnológicos.

Glemarec e Oliveira (2012) adicionam que o papel das administrações públicas será fundamental para completar a “mão invisível” dos mercados com uma “mão visível”, visando a promoção de interesses comuns no longo prazo. Terão também que traduzir as políticas de governo em ações nos diferentes níveis, negociar conflitos e criar confiança entre as partes interessadas.

Seguindo o mesmo pensamento, Leyden (2016), apoiado numa abordagem denominada Sistemas Nacionais de Empreendedorismo (SNE), defende a ideia de um empreendedorismo público mais capacitado para desenvolver um ambiente inovador tanto para o setor privado quanto para o setor público. Ele define SNE como o meio no qual a atividade empresarial, seja do setor público ou privado, floresce em um ambiente econômico complexo em relação a interações sociais, incentivos e suporte material, que necessita de um constante *feedback* para o crescimento e amadurecimento de suas atividades. Para Leyden (2016), o empreendedorismo público melhora a produtividade do setor privado, seja pela oferta de uma infraestrutura de qualidade, pela criação de programas específicos para o desenvolvimento ou pela disponibilização de recursos.

Assumindo um viés mais financeiro, Xu (2015) considera que o empreendedorismo público pode ser entendido como a capacidade de o estado organizar, disponibilizar e sustentar os financiamentos de longo prazo. Na visão de Xu (2015) existem três dimensões que devem ser

consideradas: visão de longo prazo, atuação em um cenário de incerteza e risco e uma estratégia que permita aprender fazendo.

De forma a sistematizar e validar os diversos pensamentos que abordam a figura de um estado empreendedor, Mazzucato (2015) defende que é urgente e imprescindível desenvolver um novo arcabouço teórico capaz de medir adequadamente as características transformadoras dos investimentos públicos orientados para missões de caráter estratégico.

Por fim, Burlamaqui (2015) traz o exemplo da China como um protótipo completo de estado empreendedor, pela disponibilização de crédito para a inovação e o desenvolvimento, pelo papel central do estado no processo de desenvolvimento e pelo papel estratégico do seu banco de desenvolvimento.

2.2 BANCOS DE DESENVOLVIMENTO

Os bancos de desenvolvimento (BD) são parte importante dessa visão de estado empreendedor. Ferraz, Além e Madeira (2013) definem BD como as instituições financeiras ou bancárias que são controladas pelo governo e dispõem de: (i) um mandato de atuação em segmentos de mercado ou setores específicos que geram impactos socioeconômicos relevantes; ou (ii) um mandato amplo para prover financiamento ao desenvolvimento socioeconômico de determinada região.

A justificativa para a existência dos BD é, segundo Ferraz, Além e Madeira (2013): “... a existência de setores/projetos de investimentos que requerem financiamento, mas que inspiram alta incerteza quanto a seu sucesso futuro e, por isso, são preteridos pelo sistema financeiro privado em detrimento de setores/projetos de investimentos cujos resultados esperados sejam menos incertos. São setores/projetos altamente complexos e comumente

dispendiosos, que exigem expertise sofisticada para avaliação, podem gerar impactos positivos para toda a economia (externalidades positivas) e/ou nos quais prevalecem os retornos sociais sobre os retornos privados.”

Mazzucato e Penna (2016) identificam quatro papéis para os BD: atuação anticíclica em momentos de recessão; apoio ao desenvolvimento da economia por meio de projetos de longo prazo; investimentos de alto risco que não encontram apoio no capital privado; e promoção de investimentos que ajudam a endereçar problemas sociais. Destacam, ainda, que os BD não existem apenas para corrigir falhas de mercado - são poderosos instrumentos para direcionar recursos para áreas estratégicas e prioritárias que contribuem para o crescimento e desenvolvimento econômico.

Segundo Além e Madeira (2015), os BD estão contidos em um grupo mais amplo denominado instituições financeiras de desenvolvimento (IFD). As IFD abrangem outras instituições como agências de fomento, agências de crédito à exportação (*export credit agency* – ECA) e órgãos de cooperação internacional.

Estudo do Business Development Bank of Canada (BDC) de 2009 listou 373 IFD em 92 países (BDC, 2009). Desse grupo, podemos destacar, além do próprio BDC, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do Brasil; China Development Bank, da China; KfW Bankengruppe, da Alemanha; Cassa Depositi e Prestiti, da Itália; Caisse des Dépôts et Consignations, da França; Japan Finance Corporation, do Japão; Instituto de Crédito Oficial, da Espanha; e Korea Development Bank, da Coreia do Sul.

As IFD de cada país, por sua vez, constituem um Sistema Nacional de Fomento (SNF), cujas três características fundamentais são, segundo Castro (2014), (i) atuar em segmentos de

crédito pouco desenvolvidos pelo mercado privado, seja pelos maiores prazos, volumes de capital requeridos ou dificuldade em avaliar riscos; (ii) reconhecer que os riscos devem ser avaliados não somente pela rentabilidade esperada de cada um dos projetos, mas também pelos seus benefícios; e (iii) atuar em prol de um objetivo comum mais amplo: o desenvolvimento nacional.

2.3 SUSTENTABILIDADE

Times O relatório da World Commission on Environment and Development (1987) define desenvolvimento sustentável como o processo para suprir as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações em satisfazer suas próprias necessidades.

Bocken e Short (2016) argumentam que as abordagens atuais de sustentabilidade, que se concentram em grande medida na eficiência da manufatura, na melhoria da produtividade e na confecção de produtos mais ecológicos, são importantes para reduzir os impactos da produção e do consumo no meio ambiente. No entanto isso é insuficiente diante do crescimento da demanda. A maneira mais óbvia de se reduzir os efeitos negativos da atividade humana no planeta é diminuir o consumo de recursos naturais.

Ainda para Bocken e Short (2016), a pressão sobre os recursos naturais e uma crescente população global estão criando novos desafios de sustentabilidade para a indústria e, de forma geral, para a sociedade. É cada vez mais evidente que a lógica de produção e consumo que serviram de base para a economia tradicional não é mais uma opção para o futuro, e que uma mudança na forma de se fazer negócios, em quase todos os seus aspectos, é urgente e fundamental.

Para isso, Bocken e Short (2016) ressaltam o conceito de suficiência, que visa incentivar as pessoas a consumirem apenas o necessário. Para ele, a mudança na forma de se fazer negócios só pode ser atingida pela inovação dos modelos de negócios, alterando a forma como as organizações criam, entregam e capturam valor.

Elkington (1994) cunhou um conceito denominado *triple bottom line* (TBL) ou tripé da sustentabilidade. É um conceito que sugere a inter-relação entre humanidade (social), planeta (ambiental) e lucro (econômico) e explica o sucesso das organizações baseado nestes três fatores.

Para Marin, Ramona e Stoienescu (2012), a sustentabilidade ambiental deve assegurar que o desenvolvimento é compatível com a manutenção dos processos ecológicos essenciais, com a diversidade biológica e com os recursos naturais. A sustentabilidade sociocultural deve garantir o aumento do controle das pessoas sobre suas próprias vidas, garantir que o desenvolvimento seja compatível com a cultura e com os valores individuais, e garantir que as comunidades mantenham e reforcem suas identidades. Por fim, a sustentabilidade econômica deve permitir um desenvolvimento economicamente eficiente, beneficiando todos os agentes de uma determinada região, garantindo que os recursos sejam preservados para as futuras gerações.

Utilizando o TBL como base, a Organização Mundial do Turismo (2005), em trabalho conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, definiu os princípios do turismo sustentável. Foram considerados nesse trabalho os aspectos ambiental, econômico e social, e ressaltada a necessidade de harmonia entre essas três dimensões para se garantir uma sustentabilidade de longo prazo.

A ABNT NBR 15401 (2006) defende que o turismo, por ser um dos maiores segmentos econômicos na economia mundial, vem cada vez mais sendo objeto de atenção em relação a seu potencial de contribuição para o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, demandando atenção quanto aos impactos que pode provocar nos campos ambiental, sociocultural e econômico.

A mesma Norma Técnica reconhece que a sustentabilidade da atividade do turismo, assim como o desenvolvimento sustentável de uma forma ampla, está relacionada com as atividades e responsabilidades de múltiplos atores, não podendo ficar restrita a uma única organização. Contudo, o objetivo maior do desenvolvimento sustentável tem como um dos seus pilares as companhias, ao adotarem práticas sustentáveis para as suas atividades.

George et al. (2016) definiu um modelo para enfrentar os grandes desafios da humanidade (*grand challenges, GCs*) com o intuito de ajudar pesquisadores a identificar barreiras sociais ou organizacionais específicas, quebrá-las em problemas menores e definir questões de pesquisa que possam ser testadas com rigor empírico.

Conforme tabela 1, foram extraídas desse modelo categorias e dimensões mais diretamente aplicadas ao contexto dessa pesquisa, destacando, inclusive, questões empíricas que auxiliam no seu aprofundamento.

Categorias	Dimensões Exemplares	Questões empíricas representativas
Necessidades e aspirações do ator	Aspirações organizacionais	Como as organizações facilitam os processos de mudança comportamental através da inovação, desenvolvimento de produtos e design de serviço?
Articulação e participação em GCs	Priorização	Como a alta administração identifica e prioriza as metas sociais e articula uma visão organizacional que alinhe os interesses dos <i>stakeholders</i> e dos <i>stockholders</i> ?
Restrições organizacionais	Conflito de interesses	Por que os conflitos de metas e incentivos estimulam uma visão de curto prazo e desestimulam a busca de longo prazo por GCs?
		Quais processos ou práticas podem mitigar o conflito de interesses?
Contexto Institucional	Pressões institucionais	Como as organizações enfrentam as pressões institucionais e negociam investimentos para alcançar resultados ou metas específicas de GCs?
Ações multiníveis	Regulação governamental	As intervenções regulatórias são bem sucedidas no estímulo a ações organizacionais em direção aos GCs?

Tabela 1 – Modelo de George et al. (2016) - adaptado

Brumagim e Cann (2012) trazem um interessante modelo, inspirado na hierarquia de necessidades de Maslow, que foi desenvolvido por professores da Universidade de Scranton, na Pensylvania, EUA, para ajudar os alunos de graduação a entender, analisar e julgar as iniciativas empresariais relacionadas à questão de desenvolvimento sustentável.

Brumagim e Cann (2012) explicam que, em um primeiro nível, comparável às necessidades fisiológicas do ser humano, as empresas estão focadas quase que exclusivamente em questões financeiras e de crescimento, muitas vezes lutando para sobreviver. No estágio seguinte, as organizações buscam satisfazer suas necessidades de segurança, isto é, existe um relativo engajamento em questões de responsabilidade social e ambiental, mas no limite das exigências legais ou apenas de forma reativa a demandas de grupos específicos.

Adicionalmente, Brumagim e Cann (2012) descrevem que no terceiro estágio da pirâmide se encontram as necessidades sociais. Nesse nível as organizações procuram ser avaliadas

positivamente pela sociedade, pois caso contrário podem ter sua reputação arranhada com consequências diretas em seus negócios. Além disso, seus executivos acham que esse é o caminho correto. Essas empresas estão nos seus primeiros estágios de comprometimento com a sustentabilidade, mas ainda são influenciadas por indicadores financeiros de curto prazo, como o *payback*. A alta administração está dando os primeiros passos na direção de disseminar a cultura da sustentabilidade por toda a organização.

Por fim, Brumagim e Cann (2012) trazem que o penúltimo nível representa a necessidade de estima. Nessas empresas a questão de sustentabilidade é central em sua estratégia e representa uma vantagem competitiva. Os três aspectos do TBL são importantes para as organizações. Por fim, no alto da pirâmide está a necessidade de auto realização, quando o conceito de desenvolvimento sustentável está totalmente difundido por toda a organização, presente em cada um de seus empregados e aparecendo explicitamente na sua missão. A empresa busca incessantemente ser cada vez mais sustentável.

2.4 O BNDES E A SUSTENTABILIDADE

As parcerias entre o setor público, setor privado e a sociedade são fundamentais para atingir o desenvolvimento sustentável. Nas últimas décadas, as instituições financeiras, públicas e privadas, vêm contribuindo para esse desenvolvimento sustentável por meio da inclusão da variável ambiental em suas políticas de concessão de crédito. Bancos como o BNDES tem tido participação atuante nessa questão tão importante para as gerações futuras (Maciel e Maciel, 2015).

Em consulta ao site do BNDES, verifica-se que o banco, fundado em 1952, se identifica como: “...um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo e, hoje, o principal

instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. Para isso, apoia empreendedores de todos os portes, inclusive pessoas físicas, na realização de seus planos de modernização, de expansão e na concretização de novos negócios, tendo sempre em vista o potencial de geração de empregos, renda e de inclusão social para o País.”

Enfatiza, ainda, que: “...por ser uma empresa pública e não um banco comercial, o BNDES avalia a concessão do apoio com foco no impacto socioambiental e econômico no Brasil. Incentivar a inovação, o desenvolvimento regional e o desenvolvimento socioambiental são prioridades para a instituição.”

Na linha do desenvolvimento socioambiental, o BNDES aderiu ao Protocolo Verde em 1995, que conforme site do banco: “O objetivo do Protocolo é definir políticas e práticas bancárias precursoras, multiplicadoras e exemplares em termos de responsabilidade socioambiental e em harmonia com o desenvolvimento sustentável. Os bancos participantes reconhecem que podem cumprir papel fundamental na orientação de investimentos privados que pressuponham preservação ambiental e contínua melhoria do bem estar da sociedade. Em função disso, os signatários do Protocolo se comprometem a financiar o desenvolvimento com sustentabilidade, por meio de linhas de crédito e programas que promovam qualidade de vida da população e proteção ambiental.”

Em seu site, o BNDES apresenta o plano para implementação da sua Política de Responsabilidade Social e Ambiental (PRSA), que foi formalizada em 2010, e o balanço de sua implementação para o biênio 2015-2016. É apresentada também a sua Política Socioambiental, onde o BNDES entende que, como agente de mudanças, tem o dever de induzir a adoção das melhores práticas ambientais. Dentre o conjunto de diretrizes dessa

Política, cabe destacar as seguintes: “(i) Desenvolver e aperfeiçoar permanentemente produtos financeiros, metodologia, instrumentos de análise, de monitoramento e de avaliação que incorporem critérios socioambientais à luz de referências nacionais ou internacionais. (ii) Oferecer, quando couber, condições diferenciadas de apoio financeiro para empreendimentos com adicionalidades socioambientais e para empreendimentos que equacionem passivos ambientais. (iii) Considerar o trato das dimensões social e ambiental como questão estratégica na análise de concessão do apoio financeiro, na gestão de ativos e na análise de risco de beneficiários e de empreendimentos. (iv) Promover nos empreendimentos apoiados a ecoeficiência, a adoção de processos e produtos social e ambientalmente sustentáveis, o uso de sistemas de gestão para toda a cadeia produtiva e a redução das emissões de gases do efeito estufa (GEE).”

Destaque-se que o BNDES oferece continuamente linhas para investimentos sociais em condições diferenciadas, que podem ser contratadas isoladamente ou em complemento a outras linhas ou programas do banco.

2.5 O PROGRAMA BNDES PROCOPA TURISMO

Em 2010, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), lançou o programa BNDES Procopa Turismo que tinha como objetivo apoiar a expansão e modernização do setor hoteleiro tendo em vista a realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e da Olimpíada de 2016 no Brasil.

O programa, inicialmente com vigência de março de 2010 até dezembro de 2012 e orçamento de R\$ 1 bilhão, foi posteriormente prorrogado até junho de 2013 e teve seu orçamento ampliado para R\$ 2 bilhões.

Um dos principais pontos do programa foi a inclusão da possibilidade de melhoria nas condições dos financiamentos ao setor hoteleiro mediante a apresentação de certificações ambientais.

A ideia de o estado utilizar instrumentos econômicos para influenciar os investimentos em sustentabilidade das empresas não foi uma inovação do BNDES. Essa ideia já era destacada em 2005 em relatório conjunto da Organização Mundial do Turismo (OMT) com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. O relatório ressaltava, ainda, que essas ações poderiam ser mais efetivas se combinadas com outros instrumentos como, por exemplo, certificações ambientais, que foi exatamente o formato utilizado pelo BNDES em seu programa de financiamento para hotéis. Certificação, como lembra o próprio texto da OMT, é “o mecanismo para assegurar que atividades ou produtos obedeçam a certos padrões definidos pelo governo ou acordados dentro de um setor”.

Dentre os benefícios provenientes de estímulos públicos à sustentabilidade em empresas hoteleiras se destacam o incremento da rentabilidade em função da diminuição dos custos, a projeção de uma melhor imagem corporativa e a diminuição de riscos ambientais (Vargas et al., 2011).

É importante lembrar que muitos países desenvolvidos aplicam políticas públicas que estimulam e apoiam investimentos em construções verdes, até porque um terço do consumo mundial de energia ocorre em residências, prédios públicos e instalações comerciais (Fastenrath et al, 2016). Na Alemanha, o banco de fomento alemão KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) assumiu a responsabilidade por prover financiamento para proteção ambiental nos anos 50 e, nos anos 70 intensificou a sua ação mirando também a questão da eficiência energética (Mazzucato et al, 2016). Em 2002 o KfW começou a disponibilizar recursos para

projetos de eficiência energética em edificações, apoiando desde pequenas residências até grandes construções, e esse apoio permanece até hoje.

No BNDES Procopa Turismo foram disponibilizadas duas opções de certificação ambiental: a etiqueta Procel Edifica no padrão A, que tem foco exclusivo na sustentabilidade ambiental, e a certificação pelo Sistema de Gestão para Meios de Hospedagem (NBR 15.401), que inclui, além da sustentabilidade ambiental, as dimensões social e econômica (*triple bottom line*).

Os financiamentos foram sempre contratados com as condições financeiras padrões do programa, que correspondiam às taxas de juros aplicadas ao setor de turismo. Quando da apresentação de qualquer das certificações acima citadas, essas taxas eram reduzidas, além de haver a ampliação dos prazos contratados para as operações de crédito.

No caso de certificação pela NBR 15.401, o prazo total dos contratos era estendido para 18 anos (as operações eram contratadas inicialmente com prazo total de 10 anos) e a taxa de juros anual reduzida em 1,9 p.p. (de TJLP + 2,8% a.a. para TJLP + 0,9% a.a.). Caso fosse apresentada a etiqueta Procel Edifica no padrão A, o prazo total era estendido para 15 anos e a taxa de juros anual reduzida em 1,0 p.p. (de TJLP + 2,8% a.a. para TJLP + 1,8% a.a.).

A TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo) tinha, até 19/03/2018, o seu valor fixado trimestralmente pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) e historicamente sempre esteve em nível inferior à taxa de juros SELIC (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), que é a taxa de juros de referência do mercado. Por essa razão, o mercado entendia que empréstimos com custo financeiro em TJLP tinham subsídio implícito dado pelo governo federal. Em 19/03/2018 o CMN definiu uma fórmula para o cálculo da TJLP, que passou a ser divulgada

trimestralmente pelo BC (Banco Central), tendo por base a meta de inflação adicionada de um prêmio de risco.

É importante ressaltar que o programa Procopa Turismo não determina um prazo para que os tomadores dos empréstimos apresentem as certificações que propiciam as melhores condições de prazo e taxa de juros. Tampouco determina alguma penalidade pela sua não apresentação. Assim, como são contratos ativos e de longo prazo, outros hotéis podem ainda vir a apresentar as certificações catalogadas. Dessa forma, o fato de não apresentar a certificação ambiental não exclui a empresa do programa, pois contratualmente ela foi incluída no mesmo. Apenas ela não se aproveita de um benefício que está à sua disposição.

O Procopa Turismo apresentou os seguintes resultados:

- 15 projetos contratados, totalizando R\$ 1,0 bilhão de financiamentos para R\$ 2,0 bilhões de investimentos;
- Dos 15 projetos, 12 referiam-se à implantação de novos hotéis e 3 a reformas e ampliações;
- Dos grupos econômicos apoiados, 6 estavam enquadrados como MPME (faturamento bruto anual de até R\$ 90 milhões) e 9 como média-grande ou grande empresas (receita operacional bruta anual acima de R\$ 90 milhões);
- A maioria dos projetos apoiados (9) está localizada no município do Rio de Janeiro. Os demais se situam em Aparecida do Norte (SP), Natal (RN), Mata de São João (BA), Salvador (BA), Recife (PE) e Porto Alegre (RS);

- Com exceção de um hotel com as obras paralisadas e outro com as obras em finalização, todos os hotéis foram concluídos.

Conforme a Tabela 2, dos 13 projetos concluídos, 23% obtiveram a certificação do Sistema de Gestão para Meios de Hospedagem e 46% conseguiram a etiqueta Procel Edifica. Cabe destacar que duas empresas (15%) apresentaram as duas certificações, mesmo tendo a informação de que os benefícios concedidos pelo Procopa à apresentação do Procel Edifica estavam contidos naqueles oferecidos pela apresentação da NBR 15.401, isto é, a apresentação das duas certificações não trazia benefícios adicionais do ponto de vista de prazo e custo da operação. Outro ponto que merece destaque é que 46% dos projetos concluídos não apresentaram nenhuma certificação ao BNDES.

	Total	Concluídos	Procel Edifica	NBR 15.401	Ambas	Nenhuma (somente concluídos)
Projetos	15	13	6	3	2	6
Percentual sobre concluídos			46%	23%	15%	46%

Tabela 2 – Resultados do BNDES Procopa Turismo

3 METODOLOGIA

O método utilizado na fase de investigação foi o estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, voltado às empresas do setor de hotelaria que obtiveram financiamento do BNDES no âmbito do programa BNDES Procopa Turismo. O objetivo da pesquisa foi avaliar como o BNDES, por meio do programa Procopa Turismo, contribuiu para a definição e execução de uma estratégia voltada para a sustentabilidade socioambiental nas empresas brasileiras de hotelaria.

O posicionamento epistemológico da pesquisa é a concepção filosófica construtivista (Creswell, 2010), dado que se buscará construir um padrão de significado a partir da visão que os entrevistados atribuem ao mundo. Assim, serão utilizadas questões abertas nas entrevistas de forma que os participantes possam expressar suas opiniões.

Foram selecionados três hotéis e para cada um deles, foram entrevistadas três pessoas, o que totalizou nove entrevistas. Na escolha das três empresas foram adotados os seguintes critérios: (i) uma empresa que obteve as duas certificações elencadas pelo programa Procopa Turismo – denominada empresa Alfa; (ii) uma empresa que obteve uma das certificações do programa – empresa Beta; e (iii) uma empresa que não obteve certificações – empresa Gama.

As entrevistas aconteceram no próprio local de trabalho dos entrevistados. As perguntas foram feitas pessoalmente e, além dos dados coletados dos entrevistados, foram considerados na pesquisa os sentimentos e as reações percebidas no momento das entrevistas e o ambiente encontrado na organização.

Na seleção dos entrevistados buscou-se a inclusão, para cada empresa, de forma a prospectar diferentes visões do mesmo caso: o executivo que liderou o projeto de implantação do hotel; um executivo que responda pela estratégia ou pelo menos participe do planejamento estratégico da empresa; e um funcionário que participava da operação do hotel. Cabe destacar que foi alcançado o objetivo de entrevistar os líderes dos projetos (Alfa 1, Beta 1 e Gama 1), além de se ter entrevistado, em todos os casos estudados, pessoas que participavam do planejamento estratégico da empresa e pessoas que estão presentes na operação dos hotéis. A tabela 3 sintetiza as principais informações acerca de cada um dos entrevistados:

Entrevistado	Função	Tempo na empresa	Participou da implantação do hotel?	Participa do planejamento estratégico?	Trabalha na operação?
Alfa 1	Presidente	20 anos	sim	sim	não
Alfa 2	Gerente de novos negócios	8 anos	sim	sim	não
Alfa 3	Gerente do hotel	2 anos	não	não	sim
Beta 1	CEO	10 anos	sim	sim	não
Beta 2	Gerente financeiro	8 anos	sim	sim	não
Beta 3	Diretor de operações	4 meses	não	sim	sim
Gama 1	Engenheiro senior	20 anos	sim	sim	não
Gama 2	Gerente geral	8 anos	não	não	sim
Gama 3	Gerente	7 anos	não	não	sim

Tabela 3 – Informações sobre os entrevistados

As entrevistas seguiram um roteiro determinado (Apêndice A), foram gravadas e transcritas e, posteriormente, foram definidos códigos para organizar e condensar as informações obtidas. Não foi utilizado nenhum software específico para tratamento de dado qualitativo. Preferiu-se trabalhar somente com planilha Excel.

Para auxiliar na interpretação das informações foram utilizados três modelos teóricos: o tripé da sustentabilidade, os grand challenges (George et al., 2016) e o modelo apresentado por Brumagim e Cann (2012) inspirado na hierarquia de necessidades de Maslow. Dada sua clareza e simplicidade, este último foi utilizado na identificação do estágio de amadurecimento socioambiental da organização e como esse influencia as suas decisões empresariais em relação ao tripé da sustentabilidade.

Procurou-se entender os principais fatores que levaram algumas organizações a conseguir, e outras não, uma certificação que aparentemente traria ganhos de imagem para as entidades. Além disso, é de grande valor compreender o que levou duas organizações a irem além do esperado, obtendo duas certificações enquanto a apresentação de uma delas (NBR 15.401) já propiciaria a totalidade dos ganhos quantitativos oferecidos pelo Procopa Turismo.

Além do entendimento desses fatores, foram levantados e analisados os resultados alcançados, implícitos e explícitos, apoiando-se no ferramental teórico descrito anteriormente. No item 4 há a descrição dos três hotéis estudados. Conforme acordado com as empresas, seus nomes não serão divulgados, assim como os dos entrevistados.

Por fim, após o enquadramento das organizações nesses modelos e a identificação de eventuais relações entre eles, procurou-se avaliar o impacto, do ponto de vista da sustentabilidade, do BNDES, por meio do programa Procopa Turismo, nos projetos apoiados e, de uma forma mais ampla, na própria organização apoiada.

É importante trazer três destaques em relação à pesquisa realizada: (i) não foi foco desse trabalho avaliar o retorno financeiro do investimento ambiental por meio de indicadores como *payback* ou taxa interna de retorno; (ii) dentre as empresas escolhidas havia organizações de

diferentes portes e operando hotéis de diferentes categorias, o que pode ter trazido algum viés para os resultados obtidos; e (iii) o fato de o entrevistador e autor dessa pesquisa ser funcionário do BNDES e ter sido o gestor do Programa BNDES Procopa Turismo pode ter exercido influência sobre as respostas dos entrevistados, trazendo um viés mais positivo para a avaliação do programa e da iniciativa do Banco.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS PESQUISADOS

4.1 HOTEL ALFA

O hotel Alfa está localizado na zona oeste do Rio de Janeiro, no bairro da Barra da Tijuca. Pertence a um grande grupo econômico e proprietário uma vasta área na região. A empresa, fundada em 1951, iniciou sua trajetória no ramo da construção civil e hoje atua primordialmente na atividade de incorporação imobiliária.

A empresa atua desde o início dos anos 90 no conceito de bairros planejados. Isso faz com que o grupo incorra em um relevante investimento inicial no desenvolvimento da infraestrutura urbana. Além disso, faz parte da estratégia a construção de equipamentos âncora, principalmente *shopping centers* e, mais recentemente, hotéis.

Como o grupo não tinha expertise na operação de hotel foi necessário escolher dentre os diversos operadores nacionais e internacionais aquele que melhor se encaixasse no seu projeto de desenvolvimento e valorização da área. Foi escolhida uma rede internacional que possui operações em mais de 540 localidades, em 78 países. É importante destacar que não influenciou na escolha dessa rede o fato de ela possuir, a nível internacional, uma estratégia bem definida para a questão de sustentabilidade e uma longa experiência com o tema.

Como se enquadra na categoria de luxo, o hotel requereu um investimento elevado que foi financiado em quase sua totalidade pelo BNDES. Dado o tamanho do empreendimento, o banco negociou com o grupo um financiamento adicional que deveria ser aplicado em projetos sociais na região. O primeiro projeto foi o desenvolvimento de uma escola para o desenvolvimento de profissionais para a construção civil e o segundo uma escola para profissionais do ramo da hotelaria. Esses cursos foram gratuitos e voltados para jovens de baixa renda, ressaltando-se que é grande o contingente de alunos que foram absorvidos pelo mercado ao final dos treinamentos. Em relação à hotelaria, é importante destacar que as turmas receberam treinamento prático nas próprias dependências do hotel e vários alunos foram contratados pela própria empresa. Em função desse projeto o hotel recebeu de sua operadora, em 2016, um prêmio na categoria Fortalecimento de Comunidades, que reconhece mundialmente os melhores projetos de sustentabilidade promovidos por seus hotéis.

O hotel Alfa foi inaugurado em 2015 e disponibilizou um total de 302 quartos. O empreendimento apresentou as duas certificações ambientais previstas pelo Procopa, ou seja, o Procel Edifica padrão A e a certificação do Sistema de Gestão para Meios de Hospedagem (NBR 15.401). Assim, fez jus às melhores condições possíveis para o financiamento.

4.2 HOTEL BETA

Ao contrário do grupo Alfa que teve sua origem na construção civil e construiu um hotel para agregar sinergia aos seus negócios, o grupo Beta tem longo histórico de atuação no setor de turismo. Se no passado se dividia entre os seus três principais negócios, aviação, agências de turismo e hotelaria, hoje se dedica integralmente a este último. A empresa, classificada como de médio porte, teve origem em 2005 e desenvolveu conceitos e marcas hoteleiras próprias.

Possui hotéis próprios e também atua na gestão administrativa e operacional de empreendimentos de terceiros. Isso totaliza 14 unidades em todo o Brasil.

Ao longo dos anos o grupo financiou três hotéis com o BNDES, mas somente um aconteceu no âmbito do programa Procopa. O hotel Beta situa-se na região central do Rio de Janeiro. Atende tanto ao público de lazer quanto ao de negócios. Com 162 unidades hoteleiras, foi inaugurado em 2013 e obteve a certificação Procel Edifica padrão A.

4.3 HOTEL GAMA

O hotel gama pertence a uma incorporadora e construtora sediada na cidade de Vila Velha, no estado do Espírito Santo, que é classificada pelo BNDES como de médio porte. Com início em 1981, o grupo concluiu 64 empreendimentos entre residenciais, comerciais e hotéis. Começou a construir hotéis no Rio de Janeiro em 2007 e em 2010 se tornou a primeira empresa a conseguir financiamento no âmbito do Procopa Turismo. Desenvolveu outros hotéis na cidade em diferentes modalidades de financiamento, principalmente vendendo as unidades para investidores individuais (condo-hotel). Cabe ressaltar que o grupo financiou um segundo hotel no âmbito do Procopa. Hoje a empresa dá os seus primeiros passos internacionais, desenvolvendo um projeto em Miami, nos EUA.

Como nenhum dos dois hotéis obteve as certificações ambientais habilitadas pelo Procopa Turismo, foi escolhido como objeto do estudo o primeiro hotel financiado. O hotel Gama está classificado como um hotel econômico. Localizado na zona sul do Rio de Janeiro, atende tanto o público executivo como o de lazer. Disponibiliza 164 quartos e foi inaugurado em 2012.

5 PONTOS DE DESTAQUE NAS ENTREVISTAS

Das 9 entrevistas realizadas foram destacadas 222 citações e 14 códigos, conforme detalhado no Apêndice B. Em relação aos entrevistados, 5 participaram diretamente da implantação dos hotéis e 4 não se envolveram com a decisão de investimento nem acompanharam a execução das obras.

Tomando como partida a Tabela 1 (p. 12) e as questões empíricas elaboradas por George et al. (2016), foram elaboradas seis perguntas mais diretamente relacionadas à pesquisa. Destaque-se que essas perguntas não estavam diretamente traduzidas no roteiro de entrevista, que optou por questões mais abertas para permitir uma dissertação mais livre do entrevistado. A Tabela 4 a seguir discrimina a posição de cada entrevistado para cada um dos questionamentos elaborado:

Questões empíricas representativas	Q	Questões relacionadas à pesquisa	Alfa 1	Alfa 2	Alfa 3	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Gama 1	Gama 2	Gama 3
Como as organizações facilitam os processos de mudança comportamental através da inovação, desenvolvimento de produtos e design de serviço?	1	O processo de certificação influenciou na forma como a organização vê a sustentabilidade?	sim	sim	sim	sim	sim	não sabe	não se certificou	não se certificou	não se certificou
Como a alta administração identifica e prioriza as metas sociais e articula uma visão organizacional que alinhe os interesses dos stakeholders e dos stockholders?	2	O interesse dos stockholders (lucro) está em conflito com os interesses dos stakeholders (sustentabilidade)?	não	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Por que os conflitos de metas e incentivos estimulam uma visão de curto prazo e desestimulam a busca de longo prazo por GCs?	3	O custo inibe investimentos sustentáveis (visão de curto prazo)?	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim
Quais processos ou práticas podem mitigar o conflito de interesses?	4	O ganho de imagem e de mercado pode mitigar esse conflito de interesses?	sim	não opinou	não opinou	sim	sim	sim	sim	não opinou	sim
	5	O cliente percebe os investimentos socioambientais das empresas?	não	não	sim	sim	não	sim	não	sim	sim
Como as organizações enfrentam as pressões institucionais e negociam investimentos para alcançar resultados ou metas específicas de GCs?	6	Financiamento do BNDES foi fundamental para os investimentos em sustentabilidade?	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não opinou	sim	sim

Tabela 4 – Modelo de George et al. (2016) – adaptado – Questões relacionadas à pesquisa

Foram identificadas avaliações positivas quanto ao apoio do BNDES na questão de sustentabilidade, com termos como: adequado, fundamental, importante, maravilhoso, positivo, entre outros. Um ponto destacado por diversos entrevistados foi a questão do incentivo. O importante papel do banco no estímulo para a construção de hotéis sustentáveis foi ressaltado por Alfa 1, principal executivo da empresa, quando afirma que dificilmente o empreendimento teria sido feito sem os benefícios do Procopa (Q6): “Eu acho que foi fundamental. Se não tivesse esse estímulo, dificilmente seria feito.”

Beta 1 também destacou o papel fundamental do BNDES no incentivo para construções verdes no setor de turismo (Q6): “Se disser assim: olha, vou criar aqui uma linha para essa questão específica que impacta ambientalmente e eu te financio. Se você tiver isso, você adere.”

Beta 2 reconheceu que a preocupação com a sustentabilidade não está no DNA da empresa, mas destaca o papel decisivo do Procopa para uma mudança de atitude da organização (Q6): “Não vou dizer que é uma empresa que está no nível institucional de preocupação ambiental, que está no DNA dela, que é uma empresa sustentável. Mas ela manteve, sim, uma preocupação que começou com esses projetos.”

Em relação à pergunta Q6, Beta 2 considera que o financiamento do BNDES foi fundamental para a realização dos investimentos em sustentabilidade e acha extremamente adequada essa iniciativa partindo de um banco de fomento. Alfa 3 e Beta 3 têm a mesma opinião, e acham que esses incentivos têm que vir mesmo do governo. Gama 2 e Gama 3 consideram que sim e que deve haver outras iniciativas como essa.

Apesar do consenso sobre a necessidade de se ter investimentos ambientalmente responsáveis, a questão de custos foi destacada por Alfa 1 (Q3): “...no Brasil hoje ainda é caro. E aí quanto mais benefícios você tiver a nível de financiamento, fomento para implementar, é realmente melhor porque é uma necessidade, com certeza.”

Alfa 2 também ressaltou a importância de fatores que reduzissem o custo final (Q3): “...possibilitar que você tivesse até o retorno direto em juros e tudo mais, prolongamento de prazos, era uma coisa que é assim na hora que você, fazendo qualquer conta você vê, vou

gastar pouquíssimo a mais, vou ter um projeto certificado, um ganho operacional, e ainda vou ter melhoria de taxa de juros, então acho que é uma coisa importante.”

Beta 2 destaca que essa variável financeira pode ser decisiva quando a empresa está em dúvida se investe mais ou não em itens associados à sustentabilidade (Q3): “...nós achamos muito interessante ter essa vantagem financeira. Eu acho que é sempre bom ter incentivo. Eu acho que funciona. Se a empresa está naquela dúvida se vai ou não vai, ela fala: vamos fazer, vamos ter uma redução de tantos por cento. Depende da condição financeira. E nesse quesito, eu achei que valeu a pena (o Procopa).”

Também em relação à pergunta Q3, Gama 3 considera que sim, numa visão de curto prazo, o custo inibe os investimentos sustentáveis. Essa também é a opinião de Alfa 3 e Beta 3, dado o maior investimento inicial, e de Gama 2, pela visão imediatista do empresário. Por outro lado, Gama 1 discorda da afirmativa pois haverá um benefício por muitos anos.

A importância de se pensar nos requisitos de sustentabilidade desde o início do projeto também foi destacada pelos entrevistados. Caso isso não fosse feito, se correria o risco de se ter ou o encarecimento da obra ou até mesmo a inviabilidade de seguir com uma construção sustentável, como ressaltado por Beta 2 (Q2): “... muito importante ser essa linha bem divulgada. Porque o projeto já tem que ser iniciado com aquela mentalidade de que ele vai ter eficiência energética. Senão vai ter que fazer readequações e pode ficar mais caro, e pode até inviabilizar uma linha que incentive a sustentabilidade. Por isso que eu acho que essa linha, Procopa, ou ter alguma outra linha que tenha incentivo, é muito importante.”

Essa também foi a posição de Beta 1, trazendo que o esforço da obtenção da certificação, que já é razoável, pode ficar ainda maior (Q2): “Eu diria que é um esforço razoável. Eu acho que

quando você pega o projeto desde o início, e já desenha ele todo com uma experiência, fica muito fácil. Mas quando você não tem muita experiência ou o projeto já está um pouco avançado, daí a margem de mudanças já não te permite mudar certas questões. E aí fica caro fazer.”

A explicação dada por Gama 1 para a não obtenção de certificações ambientais pela sua empresa comprova que o simples oferecimento de condições diferenciadas pode não ser suficiente para um maior comprometimento da organização com questões socioambientais (Q2): “...nós tínhamos todas as condições de nos habilitar para atender essas exigências, e com isso conseguir um maior prazo para quitar o financiamento. Mas o nosso diretor financeiro, que é uma pessoa bastante conservadora, simplesmente não quis um maior prazo. Achou que 8 anos (de amortização) estava bom. Nós nem nos habilitamos. Nós nem conhecemos qual era a tal exigência do BNDES.”

Em relação a pergunta Q2, na visão de Alfa 1 não existe conflito entre *sockholders* e *stakeholders* quando dos investimentos em sustentabilidade dado que isso gera valor para o negócio. A mesma opinião tem Alfa 2 e Alfa 3, já que é um dos valores atuais da companhia para este e um diferencial do negócio para aquele. Beta 3 considera que há sim um conflito pois, mesmo reconhecendo o seu valor, muitas vezes esses investimentos são inviabilizados pelo custo. Gama 2, por sua vez, considera que os stockholders não pensam no meio ambiente, mas no mais barato, em linha com o pensamento de Gama 3.

Apesar do custo adicional que se incorre para obter a certificação ambiental, no geral os entrevistados consideraram o balanço positivo, seja porque fica possível mensurar os bons resultados alcançados ou pelo diferencial que representa. Pelo lado negativo, a questão dos custos e o tempo gasto com a certificação. Alfa 2 destaca que as oportunidades de melhoria

são identificadas no próprio processo de certificação (Q1): “...quando a gente fez a certificação de hotelaria de operação sustentável, a gente foi identificando, ao longo do processo operacional do hotel, uma série de oportunidades de melhorias que a gente tinha com a questão ambiental.”

Algumas empresas começam a ir um pouco além da questão simplesmente financeira. Beta 2 deixou isso bem claro no seguinte destaque (Q1): “... todos os projetos que a gente imaginava fazer, que a gente ia tentar fazer com certificação energética, pensando em financiamentos também, e também para garantir um menor gasto com energia, e também tem uma questão institucional da empresa com o meio ambiente.”

Em relação a Q1, Alfa 1 destacou o papel determinante da certificação: “No hotel teve preocupações ambientais fortes em função dos selos.” Alfa 3 destaca que houve uma mudança cultural que você tem que aceitar, incentivar e abraçar. Beta 1 relatou melhora na questão ambiental, no tratamento de resíduos. Beta 3 não soube responder, assim como os entrevistados de Gama, dado que a empresa não se certificou.

A empresa Alfa apresenta traços característicos do estágio de “necessidade de segurança” da pirâmide de Maslow, como se pode extrair do comentário de Alfa 1 (Q4): “Então essa é uma tendência e quem não tiver pensando nisso vai perder mercado, vai perder oportunidade. Enfim, tem que estar hoje muito ligado nisso sim, com certeza, obrigatório. Não existe nenhum projeto hoje que vai para a mesa que não tenha essa preocupação.”

A importância do tema sustentabilidade e a necessidade de se tratar o tema com seriedade foi destaque nas falas dos entrevistados. Além de reconhecerem que o assunto ainda é relativamente novo na organização, as questões de custos e de imagem ainda são as mais

mencionadas, como confidencia Beta 1 (Q3): “Quando você está na cadeira do executivo, é muito difícil você aprovar algo sem ter uma contrapartida ou do ponto de vista de receita, ou da percepção do cliente, ou de custo. Do ponto de vista do empresário, do executivo, na ponta, é muito difícil tomar decisão só pela paixão.”

Beta 2 é ainda mais enfático na questão da sustentabilidade como instrumento de venda da imagem da organização, fato que inexoravelmente enquadra a empresa no estágio de “necessidade de segurança” (Q4): “E é importante, porque isso faz fixar a marca. Uma marca boa, que se preocupa com o planeta.”

Em relação às demais respostas à pergunta Q4, Beta 1 considera que o ganho de mercado mitiga o conflito de interesse e as restrições organizacionais relacionadas aos investimentos sustentáveis. Beta 3 concorda, mas lamenta que a questão de sustentabilidade por si só não bastasse para impulsionar a estratégia das empresas nesse assunto. Para Gama 1 o ganho de imagem é fato e reduz o conflito de interesses, assim como Gama 3, que destaca a importância do tema até pela origem francesa da operadora.

Em relação à percepção dos clientes quanto às iniciativas de sustentabilidade das empresas, as opiniões foram muito difusas. Alguns afirmam que o cliente não percebe, outros acham que só os mais atentos conseguem perceber e outros consideram que os clientes estão vigilantes em relação às questões de meio ambiente. Beta 2 é de opinião de que somente com uma ação de marketing associada é que o cliente vai perceber os investimentos em sustentabilidade dos hotéis (Q5): “Sinceramente, pensando como cliente, eu acho que passa despercebido. Eu acho que dependeria muito mais de um marketing da própria empresa, de falar que esse é um projeto com certificação energética, que a gente tem esse selo A.”

Por outro lado, na mesma empresa, Beta 3 tem opinião oposta (Q5): “Eu acho que os clientes hoje são muito mais ativos nessa questão. Eu acho que eles percebem todas as coisas relativas ao meio ambiente, seja ela uma certificação, sejam elas ações para redução de consumo e, consequentemente, você ajuda o meio ambiente.”

Em relação à pergunta Q5, Alfa 2 acha difícil o cliente perceber os investimentos socioambientais da empresa. Alfa 1 e Gama 1 acham que ele não percebe, enquanto que Alfa 3 acha que tanto percebe que busca o hotel por reconhecer nele os mesmos valores quanto à sustentabilidade. Beta 1 considera que isso aumenta inclusive o nível de satisfação do cliente. Gama 2 e Gama 3 relatam que o cliente toma ciência dos investimentos ambientais da empresa em função das ações de mídia do grupo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio das declarações obtidas com os entrevistados é possível verificar que apesar de as empresas trazerem a questão da sustentabilidade para os seus negócios sob perspectivas diferentes, existem algumas características e ações que muito as aproximam.

Recorrendo-se inicialmente ao modelo baseado na hierarquia de necessidades de Maslow (Brumagim e Cann, 2012) que foi desenvolvido por professores da Universidade de Scranton, na Pensylvania, EUA, é possível verificar que cada uma das organizações se encontra em um estágio diferente.

Iniciando as reflexões pela empresa Gama, pode-se dizer que essa foi contemplada no Procopa meio por acaso. Seu projeto estava sendo analisado pelas equipes do BNDES quando o programa foi lançado. A organização não identificou uma oportunidade à época e nem foi atraída para o financiamento pelas suas condições diferenciadas.

E essa sua busca simples e direta pelo retorno financeiro que situa a empresa claramente no primeiro estágio da pirâmide de Maslow, no nível das “necessidades fisiológicas”. Suas iniciativas estão totalmente associadas à redução de custos e a um aumento dos resultados financeiros. Suas ações se restringem a práticas amplamente difundidas no setor de hospedagem, como estimular o hóspede a não trocar as toalhas todos os dias, reduzir a vazão

de água nos chuveiros e adotar dispositivos de desligamento automático das luzes e refrigeração nos apartamentos. É uma empresa que não despertou para os novos desafios que a sustentabilidade traz para a sociedade, que deve ir além do que simples medidas que reduzam o consumo (Bocken e Short, 2016).

Das empresas entrevistadas, foi a única que não obteve alguma das certificações discriminadas no programa BNDES Procopa. Sua decisão se pautou unicamente numa visão financeira, ficando a questão de sustentabilidade em segundo plano. É uma organização com foco no retorno aos acionistas. Olhando pelo lado da racionalidade, o prazo adicional para pagamento da dívida que Gama conseguiria com as certificações não foi um benefício suficiente que a estimulasse a incorporar questões que trariam ganhos em sustentabilidade. Dessa forma, mesmo havendo seus executivos admitido que a empresa teria amplas condições de atender as exigências do Procopa, optaram por seguirem nas condições padrão do programa.

Do grupo de empresas entrevistadas foi aquela que trouxe menos material para reflexão. O gerente geral e o gerente de hotel tem foco total e exclusivo nas operações, totalmente dissociados da estratégia do grupo. Isso se explica, em parte, porque apesar de serem funcionários da empresa, são profissionais indicados pela operadora do hotel. No fundo eles não se sentem fazendo parte do grupo empresarial, mas se consideram funcionários de uma multinacional, até porque esta participa ativamente da gestão de suas carreiras.

Essa é uma prática consolidada no mercado e não parece atrapalhar a gestão do grupo Gama. Dos entrevistados, o executivo que acompanhou o desenvolvimento do projeto e mantém até hoje uma interlocução com o BNDES apresentou uma visão bem mais estratégica em relação às atividades do grupo. Cada hotel é visto como uma unidade independente e tem a obrigação

de gerar lucro. Esse fato é compreensível, pois os hotéis normalmente pertencem a diferentes investidores e tem, portanto, obrigatoriamente os seus resultados segregados.

O grupo Gama representa bem o enorme contingente de MPME brasileiras. Empresas familiares, com recursos escassos e lucratividade apertada, que restringem as suas atuações em relação ao meio ambiente às exigências legais ou a aspectos financeiros. Falta a esse grupo de empresas a “aspiração organizacional” elencada como um dos grandes desafios por George et al. (2016).

A empresa Beta, por sua vez, pode ser classificada como no estágio de “necessidade de segurança”. Isso porque apesar de seus executivos terem destacado por diversas vezes que “a conta tem que fechar” e que a tomada de decisão não pode ser feita “na emoção”, características típicas de quem está no primeiro estágio da pirâmide, o grupo tem muita preocupação com os desgastes que um problema relacionado à sustentabilidade pode trazer para a organização.

A empresa tem consciência de que o mundo atual espera um tratamento mais estratégico para o tema meio ambiente, mas admite que na prática o que conta ainda é a questão de imagem, entendendo suas iniciativas muito mais como ações de marketing do que como parte de uma estratégia voltada para a questão de sustentabilidade. Fica muito evidente o *grand challenge* que configura esse conflito de interesse entre o curto e o longo prazo George et al. (2016).

É importante destacar que os diferenciais do financiamento do Procopa foram suficientes para que a empresa se submetesse aos parâmetros do Procel Edifica, no intuito de conseguir taxas de juros menores e prazos do financiamento mais dilatados. Ainda mais marcantes foram as afirmações de seus executivos de que as preocupações hoje existentes no grupo, no campo da

sustentabilidade, começaram com esse projeto, deixando claro que um dos principais objetivos do programa, que é sensibilizar as empresas da importância e urgência do tema, nesse caso específico foi alcançado.

Outras informações trazidas nas entrevistas, principalmente pelos executivos que vivenciaram a implantação do projeto, foram muito importantes no enriquecimento desse trabalho. Primeiro os extremos que podem representar as ações do estado brasileiro na visão das empresas do setor de turismo. Pelo lado negativo foram citadas exigências regulatórias e legais que são impostas aos hoteleiros sem estudos prévios e sem um cronograma viável para as suas implementações. No limite, acabam virando custos para o setor e sem um retorno que as justifique. Por outro lado, há uma visão de que o governo é um parceiro fundamental pela necessidade do bom funcionamento da economia e pelo seu papel na construção de uma infraestrutura adequada e na superação dos gargalos que atrapalham o fluxo turístico para o Brasil. Isso evidencia que um dos grandes desafios trazidos por George et al. (2016) deve ser melhor trabalhado pelo governo brasileiro em busca de um desenvolvimento mais sustentável.

Num olhar específico sobre o BNDES, o grupo Beta teceu elogios à iniciativa do banco e destacou seu importante papel no desenvolvimento do país. Mas deixou críticas ao processo para obtenção do financiamento, muito longo e burocrático, e às dificuldades para a obtenção da certificação ambiental. Em relação a essa última, ressaltou que o aprendizado durante o primeiro projeto foi árduo, mas que os seguintes foram bem mais tranquilos, não só pela experiência adquirida, mas também pelo fato de terem começado a pensar nos aspectos de sustentabilidade ainda na fase inicial do projeto.

Na empresa Alfa, sem dúvida, foi onde se encontrou indícios mais marcantes da influência do financiamento na condução estratégica da questão de sustentabilidade dentre os grupos

empresariais estudados. O principal executivo da empresa afirmou que o financiamento mudou o tratamento do assunto em sua organização. Destacou, ainda, a seriedade com que o assunto passou a ser conduzido dentro do grupo, concluindo que a busca pelas certificações deu uma dimensão maior ao projeto.

Apesar de se notar preocupações com a questão financeira e de imagem, pode-se perceber que começaram a ser trilhados os primeiros passos rumo ao nível de “necessidades sociais” da pirâmide de Maslow. Constatou-se a vontade da alta administração em disseminar a sustentabilidade por toda a companhia, tornando-a parte de sua cultura, um verdadeiro ativo da organização.

Tomando por base os depoimentos da empresa Alfa se tem a impressão de que a organização fez uma alteração definitiva de rota, pois compreendeu o alcance e benefícios de se pensar a sustentabilidade como um diferencial para o negócio e essencial para o seu futuro. É a visão colocada por Marin, Ramona e Stoienescu (2012) de que todos os agentes de determinada região devem ser beneficiados, garantindo-se recursos para as próximas gerações.

A pesquisa não conseguiu identificar com exatidão quais foram os fatores que levaram o grupo Alfa, diferentemente dos outros dois, a iniciar uma trajetória de compromisso com a sustentabilidade incorporada a sua estratégia de negócios. Mas alguns pontos ficaram evidenciados no decorrer das entrevistas. Primeiro foi o comprometimento da alta administração. Seu principal executivo “comprou” a ideia e, assim, provocou um alinhamento de toda a organização com o tema. Isso vem ao encontro do que defendem Adams et al. (2016), para quem é necessária uma liderança inspiradora para conduzir as mudanças na cultura corporativa que favoreçam os princípios da sustentabilidade.

Segundo, a organização buscou especialistas no mercado, o que agregou um conhecimento ao grupo que se mostrou coerente e aderente ao negócio, com iniciativas que representaram não somente custos, mas principalmente diferenciais para a empresa. Terceiro, o grupo internacional que se juntou à companhia para operar o hotel tem longa tradição e compromisso com causas ambientais, e houve uma sinergia que potencializou os resultados relativos à responsabilidade socioambiental do grupo.

É interessante notar de como uma iniciativa relacionada a um projeto acessório ao negócio principal negócio do grupo Alfa, que é o desenvolvimento imobiliário de toda uma região da Barra da Tijuca, acabou influenciando toda a organização. Tanto é assim que hoje a questão socioambiental está inserida em todos os negócios do grupo, principalmente nos lançamentos imobiliários.

Se deixa um certo otimismo as mudanças percebidas nas organizações em relação a questões do meio ambiente, não podemos esquecer que o tripé da sustentabilidade apresenta uma visão mais holística e sugere a inter-relação entre humanidade (social), planeta (ambiental) e lucro (econômico) (Elkington, 1994). A componente econômica é de longe a mais importante para as empresas que participaram da pesquisa. A questão de sustentabilidade se apresenta ainda incipiente, mas demonstra sinais claros de avanço nas companhias. Um ponto que muito preocupa é de como a questão social, tão urgente e necessária para nosso país, ainda não aparece como um assunto com destaque nas organizações. A única empresa entre as entrevistadas que mostrou um maior engajamento foi a Alfa. Tanto que seu empreendimento obteve a certificação de hotel sustentável do Procopa (NBR 15.401), sendo uma das duas únicas que conseguiu esse feito no programa do BNDES. Essa certificação, como já mencionado, não foca apenas em aspectos construtivos, mas considera toda a gestão da sustentabilidade.

Buscou-se extrair do conteúdo das entrevistas e das próprias percepções advindas do convívio com essas organizações ao longo do tempo, as razões das diferenças no tratamento das questões sociais. A resposta não é assim tão clara até porque todas ressaltam muito em seus discursos a importância do cuidado com os colaboradores e com a comunidade. A empresa Gama, por exemplo, é guiada por metas e métricas. A sua preocupação social tangencia o limite das obrigações legais e outros aspectos que possam influenciar o seu resultado, como uma alta taxa de *turnover*. As próprias características de seus hotéis, urbanos e para o público executivo, não lhe coloca grandes desafios nesse quesito. E não se percebe uma preocupação ou propensão da empresa em mudar sua postura reativa no que tange às demandas sociais.

A empresa Beta, por sua vez, apesar de também atuar de forma bem reativa nas questões sociais, se vê obrigada a ser mais proativa em seus hotéis de lazer, normalmente localizados em lugares mais isolados, em regiões com pouca infraestrutura e com baixo índice de desenvolvimento. Dessa forma, a empresa fica bem mais exposta e naturalmente sofre mais pressão da sociedade. Apesar disso, a companhia não buscou a certificação de sustentabilidade mais completa (NBR 15.401), que lhe teria trazido novos conhecimentos e desafios no tema social.

Como explicado anteriormente, pelo porte do empreendimento hoteleiro e pelo valor do financiamento, a empresa Alfa teve a obrigação contratual de executar dois projetos sociais que tiveram seus gastos financiados pelo BNDES. A organização já tinha, entretanto, um histórico em projetos com alcance social. Sendo assim, essas duas iniciativas não foram uma novidade para o grupo. Mas a própria companhia reconhece que foram projetos bem mais ambiciosos e que tiveram resultados superiores.

Apesar de não ter sido explicitamente mencionado, captou-se das entrevistas que os projetos não teriam sido feitos de forma espontânea. Assim, nota-se claramente que a ação indutora do banco apresentou resultados positivos. Por outro lado, nos hotéis onde, pelo porte do empreendimento, não foi exigida a realização de projetos sociais, esses não foram realizados.

Mesmo se tendo verificado que 46% das empresas apoiadas pelo BNDES Procopa Turismo, como foi o caso da empresa Gama, aparentemente não se interessaram em obter alguma certificação ambiental, temos neste estudo múltiplo de casos a constatação que duas das três organizações entrevistadas somente fizeram os investimentos em sustentabilidade porque havia uma linha de crédito que oferecia substanciais vantagens para isso. Nesses casos, o papel do programa foi decisivo.

Se os resultados nos empreendimentos hoteleiros são de fácil comprovação, o real impacto nas organizações é de bem mais difícil medição. Alfa e Beta, cada uma de sua forma, verbalizaram que o financiamento do Procopa mudou a forma como o assunto sustentabilidade passou a ser tratado nos grupos. É como se essas instituições tivessem feito um leve movimento ascendente na nossa Pirâmide de Maslow. Mas como as certificações dos empreendimentos ainda são muito recentes, não se pode concluir se essas mudanças tiveram um caráter estrutural ou se foram somente o aproveitamento de uma oportunidade apresentada à época.

7 CONCLUSÃO

Esse estudo conclui que a fórmula escolhida pelo BNDES para incentivar o setor de hospedagem a incorporar soluções em prol do meio ambiente teve o seu bom resultado comprovado. Pode-se também dizer que a importância de se ter uma linha de crédito adequada para sensibilizar e estimular os empresários foi comprovada.

Essa ação evidencia um BNDES, conforme defende Mazzucato (2015), sendo ambicioso e viabilizando um crescimento mais inteligente e sustentável. É o estado tendo um papel crucial na formulação e execução de uma estratégia de desenvolvimento, que é o principal fator que determina a maior ou menor aceleração do desenvolvimento capitalista (Bresser-Pereira, 2006).

A pesquisa conclui, ainda, que a iniciativa do BNDES teve a efetividade esperada, alcançando um impacto positivo em relevante número de empresas apoiadas, sendo uma fórmula que deve ser replicada em outros programas dos inúmeros setores apoiados pelo banco.

A proposta de Mazzucato e Penna (2016), quando propunha realizar estes estudos de casos relacionados aos bancos de desenvolvimento e seus programas, não era simplesmente constatar seus erros e acertos. Era identificar estruturas, ferramentas e políticas que aumentassem a efetividade dessas ações. Nessa linha, os entrevistados indicaram possíveis

alternativas para ações mais eficazes. Entre elas, uma divulgação mais ampla de forma a atingir um número bem maior de empresas; processos mais ágeis e com menos burocracia; uma atenção maior às necessidades das empresas; e maior leque de apoio para investimentos sustentáveis, como energia solar fotovoltaica.

Como proposta de agenda para futuras pesquisas, seria importante saber que outros instrumentos são usados, por outras instituições de desenvolvimento, para incentivar as empresas a investirem mais na preservação do meio ambiente. E no caso dos financiamentos, se existem outras alternativas eficazes além das certificações ambientais. E por fim, seria interessante acompanhar as empresas que fizeram os investimentos em sustentabilidade por um intervalo maior de tempo para saber se as mudanças implementadas foram incorporadas de forma definitiva por essas organizações às suas estratégias.

As conclusões desse trabalho reforçam o entendimento de que a mão invisível do mercado tem seus limites e alguns passos adicionais só são dados pelas empresas se houver um poder regulando e incentivando essas ações. Os investimentos socioambientais se enquadram nessa situação. A figura do estado empreendedor criando as condições e, no limite, financiando as organizações para que elas avancem na hierarquia de necessidades de Maslow e consigam superar os grandes desafios elencado por George et al. (2016) é essencial. Por isso a importância de se envolver todo o sistema nacional de fomento no desafio de auxiliar a sociedade na compreensão e em ações de mudança que mirem a sustentabilidade. Esse é o caminho para conseguirmos, até 2030, tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis como destacado no ODS11 (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) definido pela cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em 2015.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR 15401 - **Meios de Hospedagem: Sistema de gestão da sustentabilidade.** Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, 2006.

ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, D.; OVERY, P. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v.18, n.2, p.180-205, 2016.

ALÉM, A.C.; MADEIRA, R.F. As instituições financeiras públicas de desenvolvimento e o financiamento de longo prazo. **Revista do BNDES**, v.43, p.5-39, 2015.

ALÉM, A.C.; MADEIRA, R.F.; Martini, R.A. **Sistemas Nacionais de Fomento: Experiências comparadas.** Prêmio ABDE-BID / Associação Brasileira de Desenvolvimento, Rio de Janeiro: p.69-104, 2015.

BHATTACHARYA, A.; KHARAS, H.; PLANT, M.; PRIZZON, A. The new global agenda and the future of the multilateral development bank system. **International Organisations Research Journal**, v. 13, n.2, p.101-124, 2018.

Bocken, N.M.P; Short, S.W. Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v.18, p.41-61, 2016.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Estratégia nacional e desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, v.26, n.2, p.203-230, 2006.

BRUMAGIM, A.L.; CANN, C.W. A Framework for teaching social and environmental sustainability to undergraduated business majors. **Journal of Education for Business**, v.87, p.303-308, 2012.

BURLAMAQUI, L. Finance, development and the Chinese entrepreneurial state: A Schumpeter-Keynes-Minsky approach. **Brazilian Journal of Political Economy**, v.35, n.4, p.728-744, 2015.

BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA (BDC). **International benchmark study on development institutions**, Montreal: 2009.

CASTRO, L.B. **Sistemas nacionais de fomento: Antigos problemas, novos desafios.** Revista Rumos, n.275, p.12, 2014.

COELHO, M.F.; GOSLING, M.; GONÇALVES, C.A. Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa como estratégia para a competitividade na hotelaria. *Turismos & Sociedade*, v.6, n.3, p.645-670, 2013.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução: [Magda França Lopes] - 3ª edição - Porto Alegre: Artmed, 2010.

FASTENRATH, S.A.; BRAUN, B. Sustainability transition pathways in the building sector: Energy-efficient building in Freiburg (Germany). *Applied Geography*, p.1-11, 2016.

FERRAZ, J.C.; ALÉM, A.C.; MADEIRA, R.F. A contribuição dos bancos de desenvolvimento para o financiamento de longo prazo. *Revista do BNDES*, v.40, p.5-42, 2013.

GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A.; TIHANYI, L. Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, v. 59, n.6, p.1880-1895, 2016.

GLEMAREC, Y.; DE OLIVEIRA, J.A.P. The role of the visible hand of public institutions in creating a sustainable future. *Public Administration and Development*, v.32, p.200-214, 2012.

ELKINGTON, J. Toward the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

LEYDEN, D.P. Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*, v.46, p.553-564, 2016.

MACIEL, H.M.; MACIEL, W.M. Análise descritiva da incorporação da variável ambiental na concessão de crédito no Brasil através do protocolo verde: Um estudo de caso do BNDES. *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, v.7, n.1, p.56-75, 2016.

MARIN, C.; RAMONA, C.M.; STOIENESCU, E.A. Economic growth sustaining under environmental sustainability and human development. A global challenge. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, v.5, p.19-32, 2012.

MAZZUCATO, M. **The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths.** London: Anthem Press, 2013.

MAZZUCATO, M. **Building the entrepreneurial state: A new framework for envisioning and evaluating a mission-oriented public sector.** Levy Economics Institute, Working Paper n. 824, 2015.

MAZZUCATO, M.; PENNA, C.R.C. Beyond market failures: The market creating and shaping roles of state investment banks. *Journal of Economic Policy Reform*, v.19, n.4, p.305-326, 2016.

VARGAS, E.E; ZIZUMBO, L.; VIESCA, F.C.; SERRANO, R.C. Gestión ambiental em el sector turístico mexicano: Efectos de la regulación em el desempeño hotelero. **Cuadernos de Administración**, v. 24, n. 42, p. 183-204, 2011.

VIVES, A. The Hole of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility. **Development**, v.47, n.3, p.45-52, 2004.

World Commission on Environment and Development, 1987. **Our Common Future: From One Earth to One World**.

World Tourism Organization e United Nations Environment Programme, 2005. **Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers**.

XU, J.; CAREY, R. Post-2015 Global Governance of Official Development Finance: Harnessing the Renaissance of Public Entrepreneurship. **Journal of International Development**, v.27, p.856-880, 2015.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Nome da empresa:

Nome do responsável:

Cargo:

Tempo na empresa:

Outras informações:

Para todas as empresas

- 1) Qual o histórico da sua empresa em relação às questões de sustentabilidade?
- 2) Qual a sua opinião em relação ao estímulo dado pelo BNDES à adoção das melhores práticas em sustentabilidade, como feito no Procopa Turismo?

- 3) Como esse financiamento mudou o tratamento do assunto no seu grupo empresarial?

No caso de empresas que conseguiram uma ou as duas certificações

- 4) Qual foi o esforço necessário para conseguir as certificações ambientais?
- 5) Como o seu cliente percebeu as mudanças no seu negócio em função das certificações?
- 6) Como seus empregados perceberam as mudanças na empresa em função das certificações?

No caso de empresas que não conseguiram as certificações ambientais

- 4) Na sua opinião, qual foi a razão pela qual a sua empresa não conseguiu as certificações ambientais?
- 5) Quais poderiam ser as percepções dos seus clientes caso seu empreendimento tivesse sido certificado?
- 6) Quais poderiam ser as percepções dos empregados da empresa caso seu empreendimento tivesse sido certificado?

Para todas as empresas

- 7) Como a questão de sustentabilidade ainda pode vir a impactar o seu negócio?

- 8) Como a empresa está se preparando para as mudanças que provavelmente ocorrerão em função das questões de sustentabilidade?
- 9) Como você acha que o BNDES pode ajudar sua empresa no enfrentamento desses desafios?
- 10) Como você acha que o BNDES pode estimular a adoção das melhores práticas de sustentabilidade no seu setor?
- 11) Alguma outra sugestão ou algo que queira acrescentar à entrevista?

APÊNDICE B

Codificação

Item	Códigos	Quantidade de citações
1	Avaliação do apoio do BNDES	42
2	Certificação	20
3	Impacto da sustentabilidade no negócio	6
4	Impacto do financiamento no negócio	4
5	Importância dada à sustentabilidade	50
6	Iniciativas ambientais (comportamental)	5
7	Iniciativas ambientais (material)	6
8	Iniciativas sociais	5
9	Os colaboradores e a sustentabilidade	12
10	Percepção do cliente	24
11	Restrição ao investimento em sustentabilidade	13
12	Resultado do investimento em sustentabilidade	13
13	Sugestões	16
14	Vantagens de construir de forma sustentável	6
	TOTAL	222